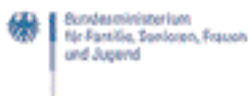


Anregungen und Tipps für Kleinunternehmen
in Kornwestheim/Weststadt

DURCHSTARTEN



gefördert durch:



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Inhalt

Einleitung oder das haben wir immer schon so gemacht ...	3
pleiten, pech und pannen ...	4
stolpersteine	5
doppelt kraft mit partnerschaft	6
das liebe geld fehlt immer	7-8
flüssig bleiben	9
fordern sie ihre forderungen ein	10
kunden und konkurrenz	11
marketing	12
verkaufsförderung	13
wer nicht wirbt, stirbt	14-15

das haben wir immer schon so gemacht...

... das wird schon funktionieren. Viele kleine Unternehmen betreiben ihr Geschäft nach dem Motto: Irgendwie kommt schon Geld rein. Wenn es dann zur Schieflage kommt, ist guter Rat teuer.

Dabei gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten und Chancen, sein Betriebsergebnis nicht nur zu halten, sondern Stück für Stück zu steigern. Voraussetzung ist allerdings, offen für neue Ideen, Anregungen und gesichertes Wissen und Erfahrungen anderer zu sein. Vor allem, das eigene unternehmerische Tun immer wieder in Frage und auf den Prüfstand zu stellen. Das hat auch damit zu tun, eingefahrene Gleise zu verlassen und sich an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen.

Die vorliegende kleine Broschüre soll Anregungen, Tipps und Hinweise geben, die eigene Situation besser zu analysieren und bei Bedarf zu verbessern.

pleiten, pech und pannen ...

Ursachen für Schieflagen und Pleiten

Für viele Unternehmen kommt gerade in der heutigen Zeit irgendwann das Aus. Oftmals werden die Gründe dafür nicht im eigenen Unternehmen, im eigenen Handeln gesucht, sondern der allgemeinen konjunkturellen Lage zugeschoben. Interessant dabei: Nach einer Untersuchung der KfW Mittelstandsbank stehen die folgenden "Pleite-Ursachen" fast alle direkt oder indirekt mit der Gründer-Person bzw. Unternehmerperson in Verbindung. Die häufigsten Gründe für ein Scheitern in der Gründungsphase und auch später sind:

Finanzierungsmängel

Viele Unternehmer/-Innen unterschätzen bei der Finanzierung oft ihren kurzfristigen Kapitalbedarf (um laufende Rechnungen zu bezahlen) und planen daraufhin ihre Liquidität falsch. Wenn dann die Kunden schleppend oder vielleicht überhaupt nicht zahlen, wird es eng.

Informationsdefizite

Auch langjährige "alte Hasen" wissen oft zu wenig vom Marktgeschehen. Sie überschätzen z. B. die Nachfrage für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung und unterschätzen die Konkurrenz. Deshalb ist eine permanente und sorgfältige Kunden- und Konkurrenzanalyse auch im kleineren städtischen Umfeld wichtig. Es sollte stets das eigene Angebot und die eigene Preiswürdigkeit hinterfragt werden.

Qualifikationsmängel

An der fachlichen Qualifikation mangelt es den meisten Gründer- und UnternehmerInnen so gut wie nie. Oftmals jedoch an kaufmännischen und unternehmerischen Kenntnissen. Gerade die Branchenerfahrung ist aber der Schlüssel zum Erfolg.

Planungsmängel

Hier gibt es zwei Mangel-Varianten: Entweder ist die Planung des Unternehmens-Aufbaus fehlerhaft oder die Planung ist gut, wird aber nicht eingehalten. Die Unternehmensplanung/Wachstums- und Erweiterungsplanung sollte in Schritte zerlegt werden. Erledigtes wird abgehakt.

Familienprobleme

Familiäre Probleme sind umso einflussreicher, je kleiner ein Unternehmen ist. Gravierend ist hier vor allem, wenn der Ehepartner die familiären Belastungen nicht oder nicht länger hinnehmen will. Von vornherein mit Partnerin oder Partner gemeinsam planen.

Überschätzung der Betriebsleistung

Viele schätzen die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens völlig falsch ein. Oft ist auch der Umsatz des Betriebes zu gering im Verhältnis zu den hohen Investitionen oder Fixkosten. Erträge also so genau wie möglich vorausberechnen und Kosten so niedrig wie möglich halten.

Die wenigsten Geschäftsideen sind wirklich neu. Viele erfolgreiche Unternehmer haben bestehende Produkte und Dienstleistungen einfach weiterentwickelt oder sich Anregungen aus dem Ausland geholt. Um eine Erfolg versprechende Geschäftsidee zu finden, gibt es verschiedene Wege: Wirtschaftsmagazine, politische Magazine, Yellow Press, Veröffentlichungen von Fachverlagen oder aber indem Sie als Verbraucher oder Arbeitnehmer über die Verbesserung bestehender Angebote nachdenken. Informieren Sie sich bei Ihrer Ideensuche über aktuelle wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen:

stolpersteine

Moden

Moden sind kaum vorhersehbare, kurzlebige Vorlieben oder Verhaltensformen, saisonale Highlights. Aus Moden ergeben sich daher auch nur kurzfristige Marktchancen.

Marktlücken nicht erkennen

Selbst in gesättigten Märkten gibt es Nischen, die bislang noch unbesetzt sind. Um sie aufzuspüren, benötigen Sie zumeist detailliertes Branchenwissen. Manchmal reichen aber auch schon "gesunder Menschenverstand" oder eigene Erfahrungen.

Betriebsblindheit

Alte Branchenhasen werden mit der Zeit betriebsblind. Eine pifffige Neuheit macht selbst aus dem verschlafenen Konzept eine Top-Geschäftsidee. Doch sind solche Ideen nicht immer leicht zu finden.

Stolpersteine

Mangelnde persönliche Qualifikationen

Vor allem im kaufmännischen Bereich gibt es oft Defizite. Es fehlt auch an Erfahrungen in der eigenen Branche, in Sachen Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation oder Kundengespräche. In diesen Bereichen bieten sich Verbesserungspotenziale.

Fehlende Kenntnisse über Markt und Wettbewerbsverhältnisse

Wollen die Kunden das, was Sie ihnen anbieten? Wie wird sich die Bedarfslage entwickeln? Gibt es vielleicht schon andere, die dasselbe Produkt oder dieselbe Dienstleistung anbieten? Zu welchem Preis? Und wenn Sie diese Fragen geklärt haben: Wird das Unternehmen unter den nun bekannten Voraussetzungen überhaupt noch rentabel sein?

Kein Überblick über Finanzbedarf und Eigenkapital

Viele sind sich nicht darüber im Klaren, wie viel Geld sie wirklich brauchen, vor allem auch um Durststrecken zu überstehen.

Keine überzeugende Präsentation bei Kreditgesprächen

Ob ein Kleinunternehmen bei Bedarf einen Kredit bekommt, hängt natürlich in erster Linie davon ab, ob sein Konzept als Erfolg versprechend angesehen wird. Von besonderer Bedeutung ist aber auch der persönliche Eindruck, den der Gründer bei dessen Vorstellung in der Bank hinterlässt. Vorsicht: Viele kommen viel zu früh zum Bankgespräch, ohne genauere und fundierte Informationen über ihr Vorhaben. Kritischen Fragen – fachlichen und kaufmännischen – sollten Sie standhalten, um das Vertrauen des Kreditgebers zu gewinnen.

Unklar, unverständlich, nicht überschaubar

So manches Konzept mag im Kern gut sein, ist aber nicht schlüssig dargestellt (dafür aber oft auf viel zu vielen Seiten). Jedes Konzept sollte eine klare Gliederung sowie eine einfache und verständliche Ausdrucksweise haben.

doppelt kraft mit partnerschaft

Viele Vorteile sprechen dafür, den Betrieb nicht alleine, sondern gemeinsam mit einem Partner zu betreiben. Sie können mit einem Partner gewissermaßen neu starten. Die Zusammenarbeit mit Partnern bietet eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Fehlendes Know-how wird ergänzt
- Verantwortung und Risiko werden geteilt
- Eigenkapitalbasis wird erweitert
- mehr Sicherheiten zur Aufnahme von Krediten stehen zur Verfügung
- Arbeitszeit kann besser eingeteilt, u. U. auch reduziert werden

Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamgründung ist, dass die "Chemie" zwischen den Gründern stimmt.

Überprüfen Sie vor allem, wie Sie mit Konflikten umgehen.

- Werden alle kritischen Punkte angesprochen?
- Bleiben Sie sachlich?
- Können Sie nach einem Streit wieder mit einander reden?
- Benötigen Sie eventuell einen externen Coach, der ihre Konflikte moderiert?

Gesellschafterverträge sollten nicht nur klare Verantwortungs- und Aufgabenbereiche festlegen, sondern auch Vereinbarungen dazu, was im Konfliktfall passiert. Spielen Sie daher vorab mögliche Problemfälle und Lösungen durch.

Ganz wichtig: Erstellen Sie gemeinsam das Unternehmenskonzept, um sicherzugehen, dass Sie sich sowohl über das Unternehmensziel als auch über den Weg zur Erreichung des Ziels einig sind.

Unabhängig von der Rechtsform sollten Sie alle Vereinbarungen schriftlich festlegen.

- Verantwortungsbereiche und Aufgaben
- Abstimmungsverfahren bei gesamtunternehmerischen Entscheidungen
- Vertretung des Unternehmens nach außen
- Höhe der Gesellschaftereinlagen
- maximale Höhe der monatlichen Privatentnahmen bzw. Gehälter
- Verhalten bei "leerer Kasse"
- Lösungen für mögliche Konfliktfälle (z. B. Entscheidungsverfahren bei Investitionen, Nutzung des Firmenwagens, Einstellung von Mitarbeitern)
- Verhalten bei Kündigung eines Gesellschafters
- Verhalten bei Auflösung oder Verkauf des Unternehmens

Ermitteln Sie zunächst die Höhe der notwendigen Investitionen!

- Wie viel Geld brauchen Sie langfristig (z. B. für Grundstück, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge usw.)?
- Wie viel Geld brauchen Sie kurz- und mittelfristig z. B. für die Einrichtung des ersten Material- und Warenlagers, für Außenstände und besondere Belastungen in der Gründungsphase?
- Planen Sie eine Reserve für Unvorhergesehenes ein!

Außerdem:

Wie hoch sind die laufenden Kosten (Betriebsmittel)? Der Bedarf an Betriebsmitteln wird häufig unterschätzt.

das liebe geld fehlt immer

Wo können Sie sparen?

Büroeinrichtungen, Geräte, Anlagen, Maschinen kosten mitunter nur ein Viertel des Neuwerts, wenn sie gebraucht gekauft werden. Aber: Eine ärmlich wirkende Ausstattung kann auch Kunden "abschrecken".

Leasing von Fahrzeugen, Maschinen, Geräten kann den Gründungsetat spürbar entlasten. Aber: Leasing ist in der Regel teurer. Rechnen Sie in jedem Fall das Angebot durch!

- Mit dem "sale-lease-back"-Verfahren – d. h., Sie verkaufen Ihre Immobilien und mieten sie anschließend – können Sie Steuern sparen.
- Lohn- und Einrichtungskosten können in der Anlaufzeit gespart werden, indem Sie einen Teil der Arbeiten zunächst außer Haus oder von freien Mitarbeitern erledigen lassen.
- Prüfen Sie, ob Sie nicht mit anderen Unternehmen, die die gleichen Produkte herstellen oder eine gleiche Handelsstufe haben, kooperieren können, um dadurch u. a. günstigere Einkaufskonditionen zu erhalten.
- Nutzen Sie das Angebot von Dienstleistungsunternehmen: z. B. Empfangs- und Sekretariatsservice, Car- oder Geräte-sharing.

Wer soll das bezahlen? Finanzierung

Wenn Sie die Höhe Ihres Eigenkapitals kennen, werden Sie feststellen, dass Sie gelegentlich zusätzliches Geld benötigen, also Fremdkapital, sprich: Kredite, als Bankkredit oder öffentlicher Förderkredit.

Darlehen von Kreditinstituten

Kredite erhalten Sie von Ihrer Hausbank (oder der Bank, die es werden soll) zu den aktuellen Zinssätzen. Die Laufzeit eines Darlehens sollte mit der Nutzungsdauer der Investition übereinstimmen, die Sie mit dem Darlehen finanzieren wollen.

Finanzierungsarten

Kredite werden nach ihrer Laufzeit in kurz-, mittel- oder langfristig unterschieden.

Kurzfristige Finanzierung (bis 12 Monate Laufzeit)

Kontokorrentkredit:

Der Kredit für Ihr Geschäftskonto, über das alle laufenden Zahlungen abgewickelt werden. Der Kontokorrentkredit dient als kurzfristiges Finanzierungsmittel, nicht jedoch für Anlagegüter oder für langfristig gebundene Teile Ihres Umlaufvermögens. Vereinbaren Sie mit Ihrer Hausbank einen Kreditrahmen. Faustregel: ein Monatsumsatz.

Lieferantenkredit:

Der Lieferantenkredit entsteht dadurch, dass Sie eine Ware oder eine Dienstleistung nicht sofort, sondern erst später bezahlen können (in der Regel haben Sie ein "Zahlungsziel" von 30 Tagen).

Wechsel:

Sie können heute Waren beziehen und müssen diese erst später bezahlen. Ihr Lieferant verlangt für die Waren zunächst kein Geld, sondern er stellt eine Wechselurkunde aus, auf der Ihr Name und die Gültigkeitsdauer des Wechsels vermerkt sind.

das liebe geld fehlt immer

Mittelfristige/langfristige Finanzierung (ab 12 Monate Laufzeit)

Investitionskredit:

Der Investitionskredit dient zur Finanzierung des Anlagevermögens (Grundstück, Gebäude, Maschinen, Fuhrpark etc.). Die Laufzeit des Kredits ist abhängig von Ihrer Kreditsumme, Ihrer Zahlungsfähigkeit, den Zinsen etc.

Scheuen Sie sich nicht vor Schulden

Aber:

Gehen Sie nicht zum erstbesten Kreditinstitut, nur weil es gleich an der nächsten Ecke liegt. Als erste Adresse empfiehlt sich Ihre Hausbank, denn dort sind Sie bereits bekannt, und dort kennt man sich mit den örtlichen Verhältnissen aus. Prüfen Sie die Leistungen und Konditionen anderer Institute. Verhandeln Sie frühzeitig über Kreditkonditionen.

Reden Sie mit den entscheidenden Leuten in den Banken und Sparkassen: Zweigstellenleiter, Filialdirektoren oder Leiter von Sonderkreditabteilungen sind nicht nur für die großen Kunden da. Legen Sie bei Ihren Verhandlungen Ihr unternehmerisches Konzept, Ihre Rentabilitätsvorschau und Ihren Finanzierungsplan auf den Tisch. Geben Sie Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/-in das sichere Gefühl, ein durchdachtes und aussichtsreiches Vorhaben mitzutragen.

Bedenken Sie, dass das Kreditinstitut zu Ihrem Vorhaben passen sollte: Es kann von Vorteil sein, die in Ihrer Branche und bei Ihren zukünftigen Geschäftspartnern üblichen Bankverbindungen zu nutzen. Lassen Sie sich nicht in die Rolle des Bittstellers und der Bittstellerin drängen. Die Kreditinstitute sollten Ihnen eine Ablehnung Ihrer Finanzierung begründen. Überarbeiten Sie ggf. Ihr Unternehmenskonzept mit der fachkundigen Hilfe eines Gründungsberaters. Gibt die Bank mangelnde

Sicherheiten als Ablehnungsgrund an, erkundigen Sie sich nach den Besicherungshilfen der Bürgschaftsbanken, die es in jedem Bundesland gibt. Bedenken Sie, dass es das Geschäft der Kreditinstitute ist, Geld zu verleihen. Sprechen Sie aber auch den Finanzfachmann in Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in an; lassen Sie sich von seinen/ihren Erfahrungen berichten, fragen Sie nach seiner/ihrer Expertenmeinung zu Ihren Plänen.

Kreditwürdigkeit

Jedes Kreditinstitut gibt nur dann ein Darlehen, wenn es sicher ist, das geliehene Geld auch zurückzubekommen. Diese Gewissheit wird vermittelt durch die Unternehmer/-Innenperson, seine/ihre Qualifikation und Einsatzbereitschaft ein überzeugendes Unternehmenskonzept, eine erfolversprechende Rentabilitätsvorschau.

Sicherheiten

Eine wichtige Rolle wird in Zukunft das so genannte Rating (engl.: to rate = jemanden einschätzen, beurteilen) spielen. Unternehmen mit schlechter Bonität (Kreditwürdigkeit) werden für ihre Bankkredite höhere Zinsen als bisher bezahlen müssen. Unternehmen mit einer guten Bonität können dagegen günstige Zinssätze erhalten.

Mieten statt kaufen: Leasing

Oftmals wird "Leasing" als besonders günstige Alternative zur Anschaffung notwendiger Maschinen oder Einrichtungsgegenstände per Kredit vorgeschlagen. Unter dem Strich gilt: Die Vergleichsrechnung zwischen kreditfinanziertem Kauf und Leasingfinanzierung ist nicht einfach. Die Entscheidung für Leasing als Alternative zur Kreditfinanzierung sollten Sie gemeinsam mit einem unabhängigen Leasing-Experten, dem Steuerberater, Leasinggesell-

flüssig bleiben

schaften und mit der Hausbank treffen. Zudem muss die Hausbank dem Leasinggeber eine Bankauskunft über die Kreditwürdigkeit des Leasingnehmers erteilen. Die Bank berät auch, welches Objekt geleast werden kann, ohne dass der Gang zu Fördermitteln gefährdet wird.

Immer gut bei Kasse: Liquiditätsplanung

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, seine laufenden Kosten und einkommende Rechnungen bezahlen zu können: d. h., es muss liquide sein. Auch ein rentabel arbeitender Betrieb kann zahlungsunfähig – illiquide – werden. Es brauchen nur einige Kunden später als erwartet zu bezahlen oder gar ein Großkunde komplett auszufallen. Häufige Folge: Liquiditätsschwierigkeiten. Liquiditätsschwierigkeiten gehören zu den größten Problemen und wichtigsten Pleite-Ursachen nicht nur junger Unternehmen. Daher muss die Liquidität eines Unternehmens systematisch geplant und überwacht werden. Dies geschieht mit Hilfe einer Liquiditätsrechnung, die mindestens drei Monate umfassen sollte. Stellen Sie Ihre Einnahmen Ihren Ausgaben gegenüber! Voraussetzung dafür ist eine aussagekräftige Kostenrechnung.

Aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der monatliche Überschuss (Überdeckung), den Sie zur Verfügung haben, um Ihre Rechnungen zu bezahlen. Womöglich stellt sich auch ein Fehlbetrag (Unterdeckung) heraus, den Sie schnellstmöglich beheben sollten.

Achten Sie darauf:

- Sind Ihre Kosten stets niedriger als Ihre Erlöse?
- Wie viele Tage oder Wochen bleiben Ihnen, um die anstehenden Rechnungen Ihrer Lieferanten zu bezahlen?
- Wann können Sie Ihren Kunden Rechnungen stellen?
- Wann können Sie tatsächlich mit Zahlungseingängen rechnen?
- Wie hoch ist Ihre – monatliche oder quartalsweise – Zahllast (Umsatzsteuer minus Vorsteuer), die an das Finanzamt abgeführt werden muss?

Was tun bei drohender Unterdeckung?

- Kunden kein zu langes Zahlungsziel einräumen und Skonto bei schneller Bezahlung anbieten
- Anzahlungen oder Teilzahlung vereinbaren
- Massives Einholen von Forderungen (z. B. mit Inkassounternehmen)
- Kredite bei Ihrem Kreditinstitut nur kurzfristig und nicht für langfristige Investitionen ausnutzen Ausgaben/Zahlungen nach Absprache mit den Lieferanten verschieben
- "Frisches" Beteiligungskapital besorgen
- Abtretung der Forderung an Ihr Kredit- bzw. Finanzierungsinstitut
- Teile des Unternehmensvermögens verkaufen, Verkauf und dann Leasing von Objekten ("sale and lease back")

Ohne die Hilfe der Hausbank ist eine echte finanzielle Krise normalerweise nicht zu bewältigen!

fordern sie ihre forderungen ein

Damit Sie zu Ihrem Geld kommen:

Immer mehr Kunden lassen sich immer mehr Zeit, ihre Rechnungen bei beauftragten Unternehmen zu bezahlen. Zahlungsfristen zwischen 30 und 60 Tagen sind die Regel. Auch wenn sich die meisten Unternehmen auf diese Situation eingestellt haben, so werden schleppe Zahlungseingänge oder gar totale Forderungsausfälle zunehmend zum Problem gerade auch für Existenzgründer. Aus diesem Grund hat die Bundesregierung das Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen verabschiedet. Danach kommt der Kunde in Verzug, wenn er 30 Tage nach Erhalt der Rechnung bzw. 30 Tage nach dem genannten Fälligkeitsdatum seine Rechnung immer noch nicht beglichen hat. Rechnungen werden in den seltensten Fällen sofort bezahlt. In diesem Fall wird derjenige, der auf sein Geld wartet, zum Kreditgeber. Problematisch ist dabei, dass sich Unternehmen dabei selten wie professionelle Kreditgeber verhalten. Ggf. muss ein junger Betrieb auch einmal einen Auftrag aus Risikogründen ablehnen.

Zu einer solchen Kreditprüfung gehören acht wichtige Punkte:

- Prüfen Sie die Kreditwürdigkeit Ihrer Kunden (Rating)!
- Prüfen Sie Ihre Kunden, denen Sie Zahlungsziele einräumen möchten, vor Abschluss von Lieferverträgen. Greifen Sie dabei auf alle verfügbaren Informationen zurück, die eine Bewertung der Kundenbonität erlauben. Kunden mit unzureichender Bonität sollten Sie keinen Kredit einräumen. Bonitätsauskünfte sind nicht teuer.

Vorsicht mit großzügigen Zahlungszielen!

- Verkaufen Sie Ihre Leistung nicht über großzügige oder branchenunübliche Zahlungsziele.
- Bieten Sie Ihren Kunden vielmehr Anreize, möglichst rasch zu zahlen (Skonto). Bei größeren Kreditbeträgen sollten Sie Sicherheiten (z. B. Bankbürgschaften) schaffen.
- Kalkulieren Sie in jedem Fall Ihre eigenen Kosten, die Ihnen durch den Lieferantenkredit entstehen, in den Angebotspreis ein.
- Stellen Sie Ihre Rechnungen so schnell wie möglich!
- Wenn Sie Ihre vereinbarte Leistung erbracht haben, zögern Sie nicht damit, unverzüglich Ihre Forderung in Rechnung zu stellen.
- Achten Sie dabei darauf, dass Sie die erbrachten Leistungen korrekt und vollständig aufzählen.
- Stellen Sie sicher, dass die jeweils vereinbarten Preise in Rechnung gestellt werden. Jede Ungenauigkeit, jeder Fehler in Ihrer Rechnung kann von Ihrem Kunden dazu genutzt werden, die Zahlung hinauszuschieben oder zu verweigern.
- Überwachen Sie Ihre Zahlungseingänge!
- Stellen Sie sicher, dass Zahlungstermine und Zahlungsbeträge in Ihrem Rechnungswesen genauestens überwacht werden. Ihr Kunde erwartet von Ihnen pünktliche Lieferung. Verlangen Sie von Ihrem Kunden daher auch, dass er die vereinbarten Zahlungsziele einhält.
- Organisieren Sie Ihr Mahnwesen! Auch wenn auf Grund der neuen Gesetzeslage keine Mahnungen mehr notwendig sind, sollten Sie dennoch nicht gleich "mit der Tür ins Haus fallen". Zahlungserinnerung und Mahnung helfen

kunden und konkurrenz

manch einem Kunden doch noch auf die Sprünge, ohne dass sich dieser vom Unternehmen abwendet.

Bevor Sie Ihren Kunden die erste Mahnung schicken, sollten Sie intern prüfen, ob Sie Ihre Leistung wie vereinbart erbracht haben:

- Ist die Lieferung vollständig erfolgt?
- Liegen berechnete Reklamationen vor?
- Wann ist die korrekte Rechnung an den Kunden versandt worden?
- Liegen Buchungsfehler vor?
- Welches Zahlungsziel wurde eingeräumt?

Kunden und Konkurrenz immer im Blick: Marketing

Existenzgründer und junge Unternehmer müssen – nicht nur bei der Erarbeitung des ersten Unternehmenskonzeptes, sondern dauerhaft – den Markt im Auge behalten. Das heißt: Angebote auf diesem Markt, Kunden, Konkurrenz und die Entwicklung in der Branche. Dieser Blick auf den Markt, also alles markt-orientierte Beobachten, Planen und Handeln sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg gerade eines jungen Unternehmens. Dieses Beobachten, Planen und Handeln wird Marketing genannt.

Welche Zielsetzung hat Marketing

Marketing ist dazu da, Ihr Angebot möglichst gut zu verkaufen. Dafür müssen Sie Ihr Unternehmenskonzept immer wieder überprüfen und ggf. an neue Bedingungen des Marktes anpassen. Ihr Marketing-Konzept ist dann gut, wenn Sie Ihr Angebot gut verkaufen. Jedes Element des Marketings soll Ihnen einen Vorsprung vor der Konkurrenz verschaffen. Jedes Marketing-Konzept soll Ihr Unternehmen dabei "positionieren". Das bedeutet: Es soll eine unverwechselbare Identität Ihres Unternehmens im Wettbewerbsraum schaffen.

Bei allen Marketingaktivitäten sollten Sie sich an Leitfragen orientieren. Sie betreffen in erster Linie Ihr Angebot und dessen Preis. Beide Faktoren müssen für ein Unternehmenskonzept bereits gut durchdacht sein.

Vertrieb, Verkauf und auch die Werbung für das betreffende Angebot gehören ebenfalls zu einem "wasserdichten" Konzept sowie zu einem "runden" Marketing. Sie werden aber nicht selten sträflich vernachlässigt.

- Welchen Nutzen haben Ihre Kunden von Ihrem Angebot?
- Sind Sie wirklich sicher, dass das, was Sie anzubieten haben, auf dem Markt auch Anklang findet?
- Gibt es einen Bedarf dafür?
- Wird irgendjemand sein Geld dafür ausgeben? Warum sollte er?

Angebot und Nachfrage

Gibt es von einem Produkt nur ein sehr geringes Angebot, und ist die Nachfrage danach groß, dann ist auch der Preis hoch. Umgekehrt ist für massenhaft verfügbare Ware – vor allem bei eher geringerer Nachfrage – der Preis niedrig. Existenzgründer und junge Unternehmer, die nun ihren Preis für ihr Angebot oder ihre Dienstleistung finden müssen, sind natürlich auch diesem allgemeinen "Grundgesetz" der Preisbildung unterworfen.

marketing

Checkliste "Marketing"

- Welchen Nutzen haben Ihre Kunden von Ihrem Angebot?
- Gibt es einen technischen Nutzen?
- Gibt es einen Qualitäts-Nutzen?
- Gibt es einen finanziellen Nutzen?
- Gibt es einen Image-Nutzen?
- Gibt es einen Umwelt-Nutzen?
- Gibt es einen Gesundheits-Nutzen?
- Gibt es einen Erlebnis-Nutzen?
- Entspricht Ihr Angebot einem gängigen Mode-Trend?
- Ist Ihr Angebot neu?
- Haben Sie eine Marktnische besetzt?
- Was ist das Besondere an Ihrem Angebot?
- Was unterscheidet Ihr Angebot von dem der Konkurrenz?
- Wie kann man die Qualität Ihres Angebots erkennen?
- Was ist das Besondere an Ihrem Kundendienst oder Service?
- Ist Ihr Unternehmen besonders kundenfreundlich?
- Ist Ihr Unternehmen besonders kulant?
- Was wollen Ihre Kunden?
- Wer sind Ihre Kunden?
- Wie alt sind Ihre Kunden?
- Wie viel Geld verdienen Ihre Kunden?
- Welche soziale Stellung haben Ihre Kunden?
- Hängt Ihr Unternehmen vorwiegend von genau einschätzbaren Einzelkunden ab?
- Haben Sie gut bekannte Stammkunden?
- Haben Sie eine unwägbare Laufkundschaft?
- Welches Produkt oder welche Dienstleistung wünschen Ihre Kunden? Oder umgekehrt: Welche Kunden kommen für Ihr Produkt bzw. Ihr Dienstleistungsangebot in Frage?
- Was bietet die Konkurrenz?
- Wer und wo sind Ihre Hauptkonkurrenten?

- Welche Produkte bieten diese Konkurrenten an?
- Welche Besonderheiten (Qualität, Verpackung, Service etc.) bieten die Konkurrenten an?
- Welche Preise bieten die Konkurrenten an?
- Welche Konditionen bieten die Konkurrenten an?
- Welche Meinung haben Kunden von diesen Konkurrenten und wie vertreiben diese ihre Produkte?
- Welche Werbemittel und Werbeträger benutzt die Konkurrenz?

Konkurrenzfähig sein: Marktpreise

Können Sie diesen Kostenpreis am Markt durchsetzen? Dazu müssen Sie wissen:

- Wie ist der Preis, den die Konkurrenz für dasselbe oder ein vergleichbares Produkt verlangt?
- Welcher Konkurrent hat den höchsten Preis?
- Was unterscheidet Ihr Produkt oder Ihre Leistung von ihm?
- Welchen psychologischen Preis (= Schwellenpreis) könnten Sie ansetzen (z. B. 4,99 Euro)?

Wenn der Kostenpreis über dem Marktpreis liegt

Für viele Unternehmen liegt der betriebswirtschaftlich ermittelte Preis über dem Marktpreis. Es gibt drei Möglichkeiten, darauf zu reagieren: Eine Veränderung der Zielgruppe. Wer würde den Kostenpreis bezahlen? Eine Überprüfung der Kosten. Durch Kostensenkungen kann auch der Angebotspreis reduziert werden. Wo und wie können Kosten eingespart werden? Eine Verbesserung des Angebots. Hier können Sie sich ggf. daran orientieren, was Sie bei Ihrem Konkurrenten

verkaufsförderung

mit höheren Preisen erfahren haben. Nicht vergessen bei der Preisermittlung sollten Sie einige verkaufsfördernde und Vertriebsfaktoren, die sich letztlich auf den Preis auswirken: Welche Preisnachlässe sind Sie, unter welchen Umständen, bereit zu geben? (Rabatte, Skonti etc.). Wie sind Ihre Zahlungsbedingungen? Welche Transportversicherungen müssen für Lieferungen abgeschlossen werden?

Wie erreichen Sie Ihre Kunden?

Sie müssen mit Ihrem Angebot zum richtigen Zeitpunkt über die richtigen Wege die richtigen Kunden erreichen. Dies kann nicht nur immer im eigenen Ladenlokal geschehen. Also müssen Sie Ihre Produkte zur rechten Zeit dorthin bringen, wo die Kunden sind: über Ihren Vertrieb.

Vertrieb

Ob und wie Ihr Vertrieb läuft, hängt nicht zuletzt davon ab, wie Sie ihn organisieren: allein als Eigenvertrieb oder mit Partnern als Fremdvertrieb. In der Praxis werden beide Vertriebsformen nebeneinander benutzt.

Direktvertrieb

Generell richtig ist der Direktvertrieb, wenn es um Großkunden geht oder um Spezialangebote, die technisch anspruchsvoll und erklärungsbedürftig sind.

Eigenvertrieb

Nur im Eigenvertrieb können Sie gewährleisten, dass Ihre Kunden Ihre besondere Kompetenz garantiert wahrnehmen (z. B. bei der Vorstellung technisch anspruchsvoller und erklärungsbedürftiger Produkte).

Fremdvertrieb

Er wird über sogenannte "Absatzmittler", also z. B. Groß- oder Einzelhändler abgewickelt.

Der Fremdvertrieb eignet sich vor allem dafür, Angebote schnell und flächendeckend "unters Volk" zu bringen. Sie sollten aber sicher sein, dass Ihre Vertriebspartner in den Zielmärkten wirklich "zu Hause" sind.

Vertriebskosten

Der Vertrieb – vor allem der Fremdvertrieb – ist heute oft das Teuerste an einem Produkt. In einigen Branchen machen die Herstellungskosten nur ca. 10 % des Endpreises aus. Der Löwenanteil der anfallenden Kosten entfällt auf Transporte, Händler Rabatte oder Provisionen.

Verkaufsfördernde Maßnahmen

Service und Kundendienst

Viele Kunden entscheiden sich heute für Anbieter, die einen Service oder Kundendienst anbieten. Verstehen Sie sich als "Problemlöser" Ihrer Kunden. Bieten Sie im Unterschied zur Konkurrenz einen "Zusatznutzen" an.

Kulanz

Eine Garantie auf Produkte oder Dienstleistungen gehört heute zur "Standardausstattung" eines Angebots. Es überzeugt die Devise "Bei Nichtgefallen Geld zurück". Wer sich also für Sie entscheidet, geht kein Risiko ein.

Finanzielle Anreize und Rabatte

Besondere finanzielle Kauf-Konditionen locken Kunden (fast immer) an. Autohäuser bieten beispielsweise günstige Kredite, nehmen Alt-Autos in Zahlung. Wichtiger noch sind Rabatte. Sie werden in der Regel auf größere Mengen einer Ware oder bei schneller Bezahlung (Skonto) gewährt.

wer nicht wirbt, stirbt

Werben

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Spitzen-Angebot, und niemand weiß davon! Informationen über Ihr Unternehmen müssen sein: Werbung. Sie dient dazu, neue Kunden zu gewinnen sowie dazu, einmal gewonnene Kunden zu behalten und nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Beachten Sie:

Werben Sie zielgruppengerecht!

- Welche Bedürfnisse und Wünsche hat diese Zielgruppe?
- Wo leben Ihre potenziellen Kunden?
- Wie und womit können Sie sie am besten ansprechen?
- Analysieren Sie Ihre Konkurrenten!
- Welches Angebot bieten Ihre Konkurrenten?

Messen Sie sich an Ihren Mitbewerbern, und machen Sie deren Schwächen zu Ihren Stärken! Stellen Sie Ihre Stärken in Ihrer Werbung heraus! Unterlassen Sie aber eine vergleichende Werbung! Denn die ist verboten. Schaffen Sie ein einheitliches Erscheinungsbild!

Sie verstärken den Effekt Ihrer Werbemaßnahmen, wenn Sie immer mit dem gleichen Erscheinungsbild auftreten (Corporate Identity). Grundlage ist ein einprägsames Firmensignet, das einen Bezug zu Ihrer Leistung oder zu Ihrem Produkt herstellen soll. Verwenden Sie auch Ihren Namen in Ihrem Signet! Ihr Signet und Ihr Firmennamen müssen in allen Werbemaßnahmen aufeinander abgestimmt und konsequent eingesetzt werden.

Legen Sie Ihre Werbebotschaft fest!

Vermitteln Sie Ihrem Kunden einen Nutzen! Zeigen Sie ihm, warum er gerade bei Ihnen kaufen oder bestellen soll! Heben Sie den Vorteil Ihres Produktes oder Ihrer Leistung heraus!

Kalkulieren Sie Ihren Werbeetat!

Auch Kleinbetriebe sollten 2 bis 3 Prozent ihres Umsatzes in die Werbung investieren. In der Anfangsphase sollte es sogar noch etwas mehr sein. Disponieren Sie dabei auch langfristig, und entscheiden Sie sich, wie viel Geld Sie für welches Werbemedium ausgeben wollen! Sparen Sie nicht an der Gestaltung Ihrer Werbemittel! Eine billig aufgemachte Werbung kann zur Antiwerbung werden.

Vor allem: Machen Sie sich den Rat von Experten zunutze! Scheuen Sie sich nicht, Profis mit Ihrer Werbung zu beauftragen! Werbe- und PR-Agenturen können Ihre Werbeaufgaben effektiver ausnutzen.

Bauen Sie eine Kundenkartei auf!

Erfassen Sie außer Namen und Anschriften Ihrer Kunden auch persönliche Dinge wie Geburtstage und Hobbys! Halten Sie fest, wann Sie welche Leistungen erbracht haben! Nutzen Sie Kundenkartei und EDV für Direktwerbeaktionen!

Stellen Sie einen Werbeplan auf!

Terminieren Sie den zeitlichen Einsatz Ihrer Werbemittel! Mit der Eröffnungswerbung alleine ist es nicht getan. Sorgen Sie dafür, dass der Werbeeffect nicht sofort verpufft, und disponieren Sie Ihre Aktivitäten für die nächsten Monate! Kontrollieren Sie Ihren Werbeerfolg! Legen Sie für sich fest, was Sie erreichen wollen. Überprüfen Sie, welche Werbe-Maßnahme welchen Effekt hatte:

wer nicht wirbt, stirbt

- Wie viele Antwortkarten Ihres Werbebriefes sind zurückgeschickt worden?
- Wann ist der Umsatz um wie viel gestiegen?
- Wie viel Geld haben Sie für Werbung aus gegeben?
- Kommt die Art und Weise, die Sprache Ihrer Werbung an? Was Sie vielleicht witzig oder schön finden, wirkt bei Außenstehenden eventuell ganz anders. Fragen Sie also bei Freunden und Bekannten nach, was diese über Ihre Werbung denken?
- Wählen Sie das richtige Werbemedium!
- Wählen Sie – ggf. mit Hilfe einer Werbeagentur – "Ihr" Werbemedium:

Werbemittel bei großen, anonymen, überregionalen Zielgruppen

- Telefonbuchwerbung
- Tageszeitungen
- Plakate
- Presseveröffentlichungen
- Anzeigenblätter
- Radiowerbung (vor allem in privaten Lokalsendern)
- Verkehrsmittelwerbung
- Kinowerbung
- Tag der offenen Tür
- Internet

Werbemittel für begrenzte, regionale und ggf. genau bekannte Zielgruppen

- Prospekte und Referenzmappen
- Werbebriefe
- Kundenzeitschrift, Newsletter
- Erfahrungsbericht
- Werbegeschenke

Vernetzt denken und handeln

Gerade bei kleinem Budget lohnt sich, gemeinsam mit anderen zu werben. Viele Zeitungen und Wochenblätter bieten sogenannte Werbe-Container. Das sind viele Anzeigen unter einem einheitlichem Rahmen gebucht. Gründen Sie eine lokale Werbegemeinschaft mit einem gemeinsamen Budget und gemeinsamen Aktionen (Straßenfeste, Mottoefeste wie „Frühlingsstartverkauf“ etc.). Überlegen Sie gemeinsam mit anderen Unternehmer/-innen welche Unternehmen thematisch gemeinsam werben können. Ein Beispiel: Blumenladen und Schmuckgeschäft. Beide haben beispielsweise die Zielgruppe „Brautpaare“.

Denken Sie stets an die eigentliche Bedeutung des Wortes Unternehmer oder Unternehmerin. Nur wer etwas unternimmt ist Unternehmer/-in.

Nutzen Sie Ihre Erfahrung und Fantasie zur Verbesserung ihres Betriebsergebnisses.

Treten Sie in Kontakt mit den anderen Unternehmer/-innen in Ihrem Geschäftsumfeld. Es lohnt sich. In vielen Städten existieren erfolgreiche Werbegemeinschaften.

LOS ist ein Modellvorhaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur finanziellen Unterstützung von Kleinstvorhaben, die zu einer erhöhten beruflichen und sozialen Integration der Menschen in ausgewählten Gebieten beitragen sollen. Die Stadt Kornwestheim ist mit der „Weststadt“ im September 2003 in das LOS-Programm aufgenommen worden und hat Höppner + Höppner, Büro für Sozialkommunikation in Ludwigsburg mit der Erstellung dieser Broschüre beauftragt.



I m p r e s s u m

Konzeption / Redaktion: **Angelika Höppner**
Gestaltung und Satz: **Höppner + Höppner**
Büro für Sozialkommunikation, Ludwigsburg
Druck: **Reichert GmbH, Kornwestheim**
Auflage: **500 Stück**
Mai 2005

gefördert durch:

